

mgr Ewa Multan
Akademia Podlaska w Siedlcach

Strategia zatrudnienia istotnym elementem strategii funkcjonalnych w organizacji

Employment strategy as fundamental element of organization functional strategies

Streszczenie: *Celem artykułu jest przedstawienie strategii zatrudnienia zarówno w ujęciu modelowym, jak i procesowym. Autorka zaproponowała własny sposób definiowania strategii zatrudnienia oraz model strategii w korporacji w postaci piramidy. W modelu tym zostały wyszczególnione strategie w obszarze funkcjonalnym – jedną z nich jest strategia zatrudnienia organizacji. W niniejszej publikacji zaprezentowano również zintegrowanie strategii zatrudnienia ze strategią ogólną. Aspekt badań empirycznych wzbogacił publikację w kontekście analizy strategii realizowanej w różnych organizacjach prowadzących działalność na terenie naszego kraju.*

Abstract: *The aim of this article is to present employment strategies in both model and process terms. Author proposed her own way of employment strategy defining and created pyramidal model of strategy in corporation. In that model functional strategies were specified – one of them is employment strategy. The present publication also adduces relationships between employment strategy and general strategy. Empirical studies enrich the publication in regard of strategy analysis realizing in various organizations conducting business activity within our country.*

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu powinno posiadać umiejętność obrony przed imitacją ze strony konkurentów. Niewątpliwie umiejętność ta powinna dotyczyć działalności organizacji, w różnych jej obszarach (funkcjach). Remedium na zachowanie stabilizacji i adaptację do zmiennych warunków otoczenia stanowi strategia organizacji, której formułowanie i aktualizowanie powinno być istotnym elementem funkcjonowania organizacji.

W literaturze z zarządzania strategicznego i praktyce organizacyjnej wykształciły się strategie funkcjonalne, takie jak: marketingowa, finansowa, produkcyjna, badawczo-rozwojowa i personalna. W moim przekonaniu ta ostatnia z wymienionych – funkcja personalna – ma priorytetowe znaczenie

w życiu firm. Współcześnie posiadanie cennego kapitału ludzkiego w postaci pracownika: posiadającego multum umiejętności, troszczącego się o przedsiębiorstwo oraz mobilnego zawodowo, a przy tym chętnie dzielącego się wiedzą i zorientowanego na jakość, ma kluczowe znaczenie dla organizacji. Zmienił się profil pożądanego pracownika, ale i zmiany uległy wymagania pracujących. Kapitał ludzki stał się „wartością” dla organizacji, generatorem zysków. Jak zatem pozyskać cenny zespół służący realizacji planów oraz celów wizjonerów – menedżerów? Ten aspekt zarządzania nabiera niebagatelного znaczenia – „być albo nie być” organizacji.

Modelowe i procesowe ujęcie strategii zatrudnienia w organizacji

Na płaszczyźnie zarządzania dużym i średniej wielkości przedsiębiorstwem o strategii personalnej mówi się od dawna i nikogo już nie dziwi konieczność jej formułowania w tychże podmiotach. Na uwagę zasługuje jedynie sposób definiowania: tak strategii funkcjonalnych, jak i strategii zatrudnienia.

Na przykład A. Stabryła stoi na stanowisku, iż „strategie funkcjonalne opracowywane są w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (...) mogą występować zarówno na poziomie centrali korporacji, jak i na poziomie strategicznych jednostek biznesu (...) wspomagając – jako szczegółowe programy strategii podstawowe i strategii biznesów, bądź są ich integralnymi częściami”¹. Inni autorzy² postulują, by **strategie funkcjonalne** były wyodrębniane dla części organizacji inni³ zaś, że są atrybutem funkcjonowania organizacji, jako całości.

Obecnie mówi się niekiedy również o tym, iż strategii realizowane są w obszarze danej funkcji lub funkcjonalnych programach działania, takich jak: marketing, finanse, produkcja, technologia, zarządzanie ludźmi i inne. Jednakże bez względu na interpretację, autorzy zgadzają się co do tego, iż w strukturze strategii przedsiębiorstw poszczególne strategii modułowe (subfunkcjonalne) zaliczane są do grupy strategii funkcjonalnych, w tym strategii zatrudnienia.

Praktycy definiując strategię zatrudnienia traktują ją zamiennie, jako: politykę zatrudnienia / personalną (*personnel policy*), planowanie HR (*human resource planning / personnel planning*), czy też strategiczne zarządzanie HR (*strategic human resource management*). Niejednokrotnie **strategię zatrudnienia** postrzegano jedynie jako proces planowania zasobów ludzkich prowadzący do zapewnienia właściwej liczby i kompetentnych

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 70.

² C.W. Hofer, A.A. Thomson D. Schendel są zdania, iż strategii funkcjonalne są realizowane w ramach działalności strategicznych jednostek biznesu i departamentów organizacji, a nie na poziomie centrali.

³ R. Krupski rozszerza pojęcie strategii funkcjonalnej, jako strategii transparentnej realizowanej w ramach całego przedsiębiorstwa, nie tylko dywizji, departamentów, wydziałów, czy strategicznych jednostek biznesu [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje, metody*, Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 46.

osób, do właściwego miejsca i we właściwym czasie w organizacji⁴. Jakkolwiek strategia ta dotyczy także takich zagadnień, jak m.in.: analiza struktury zatrudnienia w organizacji, relokacja pracowników, czy też maksymalne wykorzystanie zatrudnionych w niej osób. Faktem jest, że nie sposób jest wyizolować strategii zatrudnienia od innych strategii funkcjonalnych, co prezentuje rys. 1. Ponadto w organizacjach funkcjonujących w warunkach turbulentnego otoczenia dynamiczne spojrzenie na strategię zatrudnienia, poprzez pryzmat procesów realizowanych w jej obszarze może umocnić pozycję konkurencyjną organizacji. Monitorowanie poszczególnych sekwencji działań (procesów) przyczynia się do realizacji strategii organizacji i jej sukcesu na rynku, a współzależność procesów przyczyniają się do funkcjonowania organizacji jako całości. W związku z tym osoby odpowiedzialne za formułowanie i wdrażanie strategii nie powinny postrzegać organizacji jedynie przez pryzmat wykonywanych działań, ale dokonać oceny poszczególnych procesów związanych z zatrudnieniem pracowników do organizacji. Do procesów tych, które pozostają w ścisłej synergii, autorka zaliczyła: analizę rynków pracy, planowanie kosztów zatrudnienia, wskazanie kluczowych stanowisk, planowanie pożądanych profili pracowników, planowanie zapotrzebowania na pracowników, planowanie procesu doboru (form, źródeł rekrutowania i narzędzi selekcjonowania kandydatów).

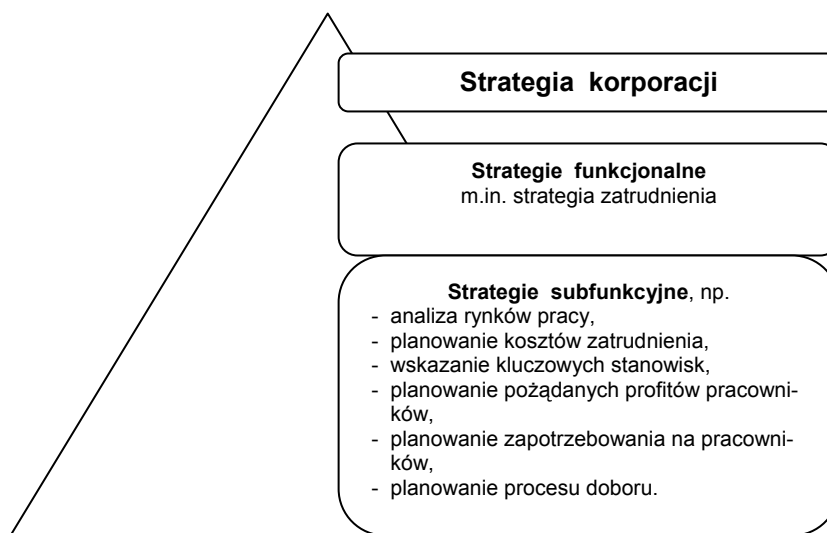
Menedżerowie formułujący i pracownicy wdrażający w życie firmy strategię zatrudnienia powinny mieć świadomość, na jakim poziomie strategia ta ma być opracowywana. Jeżeli potrzebą jest formułowanie strategii na poziomie SBU (*Strategic Business Units*) wówczas dostateczne jest przeprowadzenie analizy zasobów pracowniczych i stanu otoczenia w obszarze SBU, a nie całej korporacji. Jakkolwiek współcześnie zauważa się tendencje do globalizacji strategii w organizacjach międzynarodowych. W ujęciu szkoły amerykańskiej - w biznesie międzynarodowym - w zarządzaniu w korporacjach transnarodowych poszukuje się nowych metod, strategii (w tym strategii zatrudnienia), ale i nowych relacji pomiędzy ich elementami składowymi.

Ponadto obecnie dużą uwagę skupiają menedżerowie na podejściu procesowym w organizacji w myśl, którego proces kadrowy postrzegany jest jako proces powtarzalny. Model realizacji takiego procesu jest złożony z procesów kierowniczych (formułowanie strategii), wykonawczych tj. podstawowych (implementacja strategii) i procesów je wspierających. Na uwagę zasługuje tutaj podejście G. Hamela⁵ dotyczące trwałości sprawdzonych modeli. Jego zdaniem w modelu biznesowym firmy, w kontekście wszechobecnej zdolności adaptacji organizacji, zrozumiałe staje się, iż „jutrzejsza zdolność przynoszenia korzyści zależy od dzisiejszej zdolności przechodzenia ewolucji”. Ponadto nieliczne organizacje systematycznie stosują proces testowania powszechnych i głębokich założeń strategicznych modelu biznesowego.

⁴ Schuler R.S., Jackson S.E., *Human Resource Management. Positioning for the 21st century*, West Publishing Company, St. Paul 1996.

⁵ G. Hamel G., B. Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, s. 78, 138.

Rysunek 1. Model strategii w korporacji
Figure 1. Strategy model in corporation



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ujęcia modelowego Richarda D. Irwina (1995).
Source: own study based on model by Richard D. Irwin (1995).

Podsumowując, podejście procesowe do strategii zatrudnienia – bazujące na koncepcji twórców BPR Business Process Reengineeringu (BPR) Michaela Hammera i Jamesa Champyego – mówi o tym, że zatrudnianie musi reagować na „trwającą rewolucję” przedsiębiorstwa. Ponadto zatrudnianie musi koncertować się nie na poszczególnych czynnościach, co na ich zbiorze oraz wykorzystywać w tym celu narzędzia i metody zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategia w organizacji a strategia zatrudnienia

W literaturze z przedmiotu zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem pojęcie strategii jest bardzo szeroko interpretowane przez autorów i nie sposób przedstawić jednej, wyczerpującej definicji tego zagadnienia. Na uwagę zasługuje **strategia** autorstwa Schuler R.S. i Jackson S.E., która mówi, iż jest to „(...) szeroki program wytyczania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”⁶. Z kolei S. Sudoł twierdzi, iż „strategia jest to koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasu, biorąca pod uwagę zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnętrzne w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa”⁷. H. Mintzberg jest zdania, iż strategię można zdefiniować z pomocą 5 P:

⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE Warszawa 1997, s. 266.

⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 241.

- „plan” – plan bądź też rodzaj działania świadomie zaplanowanego,
- „pattern” – model lub rodzaj działania sformalizowanego oraz ustrukturyzowanego,
- „ploy” – ozn. sterowanie lub działanie, które prowadzi do realizacji zamierzonego celu,
- „position” – sytuacja bądź też poszukiwanie korzystnego położenia w otoczeniu organizacji,
- „perspective” – czyli postrzeganie miejsca organizacji w przyszłości.

Z kolei T. Listwan twierdzi, iż „strategia – to długoterminowy kierunek i zakres działania organizacji, co oznacza dokonywanie wyborów i gotowość ich realizacji”⁸.

Z przedstawionych definicji można wysnuć wniosek, iż strategia organizacji ma diametralny wpływ na zachowanie dobrej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku. Jest drogowskazem rozwoju organizacji, wytyczną dla zarządu, dlatego też powinna być formułowana z rozwagą na dłuższy okres czasu, nie tylko w sytuacji kryzysu, czy reorganizacji, ale sukcesywnie. Nie sposób przecież przewidzieć jaki będzie obraz organizacji za 5 lat, ale można, a nawet należy symulować jaki wpływ będzie miało otoczenie na kształt organizacji. Równocześnie należy zauważyć, że sama świadomość istnienia czynników determinujących funkcjonowanie organizacji w warunkach niepewności nie wystarcza do prowadzenia działalności gospodarczej. Konieczne jest nie tyle monitowanie, czy bierne przyglądanie się życiu organizacji, ale sukcesywne badanie jej strategii.

Zasadne jest przedstawienie pełniejszej charakterystyki zagadnienia strategii zatrudnienia. W moim przekonaniu **strategię zatrudnienia** należy rozumieć jako długookresową wizję, cele i zasady (wartości) organizacji, w oparciu, o które zatrudniani są pracownicy. Stanowi ona perspektywiczne zamierzenie organizacji posiadania pracowników o wysokich kompetencjach i potencjale rozwoju. Równocześnie strategia ta jest wytyczną dla działów HR prowadzących proces doboru kapitału ludzkiego, w tym: planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję kandydatów. Strategia zatrudnienia wpływa również na kreowanie „krytycznych” segmentów zatrudnienia (segmentów, w których zatrudniani są pracownicy o „talentach krytycznych”) oraz kreowanie segmentów kompetencyjnych „talentship” (segmentów, w których zatrudniane są osoby posiadające przymioty talentu – „talentship” pożądane kompetencje).

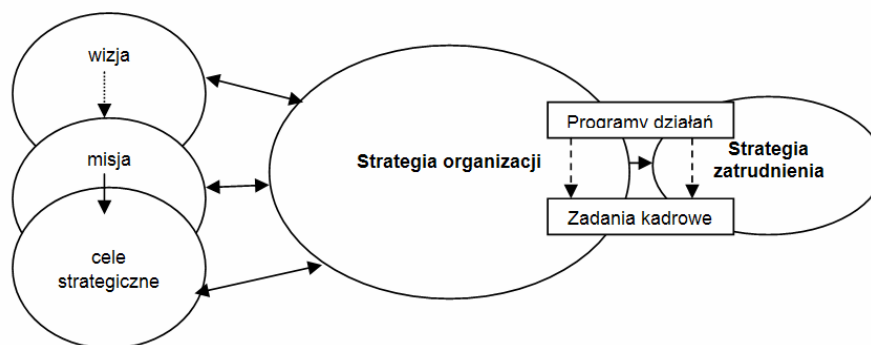
Na uwagę zasługuje fakt, świadczący o tym, iż strategia zatrudnienia powinna być formułowana we współczesnych organizacjach tak z uwzględnieniem preferencji pracodawców, ale i z uwzględnieniem potrzeb oraz warunków rynku pracy. Nowe warunki funkcjonowania organizacji, a więc: konkutowanie na globalnym rynku pracy, czy też „walka” o talenty oraz zmiana paradygmatu cywilizacyjnego na gospodarkę opartą na kreatywności i potencjale intelektualnym wpływają na zmianę sposobu zatrudniania. Po-

⁸ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.CH. Beck, Warszawa 2004, s. 26.

nieważ zapotrzebowanie rynku pracy według zawodów i specjalności ulega zmianie to pociąga za sobą zmiany w strategii zatrudniania. Na uwagę zasługuje to, że strategia ta nabiera kluczowego znaczenia w zarządzaniu współczesną organizacją. Natomiast poszukiwany kapitał ludzki ma być źródłem: konkurencyjności, innowacyjności, elastyczności i produktywności przedsiębiorstwa, a zarazem źródłem racjonalizacji kosztów zarządzania.

Strategia zatrudnienia powinna być zatem konsekwentnie monitorowana i realizowana, a zmiany w otoczeniu organizacji powinny być sygnałem do jej uelastycznienia i adaptacji. Dlatego też strategia ta powinna być stale aktualizowana i współczesne organizacje powinny o tym pamiętać, by formułując ją łączyć ze strategią ogólną, wizją, misją i celami strategicznymi organizacji. Zależność tę prezentuje rys. 2.

Rysunek 2. Zintegrowanie strategii organizacji ze strategią zatrudnienia
Figure 2. Relationships between employment strategy and general strategy



Źródło: Opracowanie własne.
Source: own study.

Z rysunku 2 wynika, iż strategia organizacji i strategia zatrudnienia „zasadzają się” na wspólnej płaszczyźnie: wizji, misji i celach strategicznych organizacji. Na przykład G. Hamel⁹ pisze o wizji strategii zarządzania jutrem w organizacji, w myśl, której cała kadra kierownicza przed „skokiem w przyszłość” powinna zadać sobie pytania: „Jakie będą cechy charakterystycznego systemu za kilka lat?” oraz „W jaki sposób zapewnią one przewagę konkurencyjną?”. Natomiast warunkiem osiągnięcia celów jest prawidłowe dopasowanie strategii zatrudnienia do strategii organizacji. Problemem jaki może zaistnieć jest wskazanie stopnia zależności pomiędzy tymi elementami. Ponadto praktyka pokazuje, że podejścia przedsiębiorstw do tej kwestii są różne. Na przykład, w małych podmiotach przy formułowaniu strategii bardzo rzadko, lub w ogóle nie jest opracowywana strategia zatrudnienia. Z kolei w średniej wielkości lub dużych organizacjach bardzo często dysku-

⁹ G. Hamel G., B. Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, s. 315.

owane są konsekwencje obranej strategii zatrudnienia (wynikającej ze strategii organizacji), a niekiedy strategię te są na jednym poziomie zainteresowania kierownictwa najwyższego szczebla oraz wdrażane z równie dużym zainteresowaniem. Są też i takie organizacje, które traktują strategię zatrudnienia, jako czynnik priorytetowy – w największym stopniu determinujący strategię organizacji.

Na uwagę zasługuje również fakt, mówiący o tym, iż integrowanie obu rodzajów strategii przysparza menedżerom wielu problemów. Przyczyn tego należałoby szukać w różnorodności procesów strategicznych zachodzących w organizacji, różnorodnej kultury w korporacjach transnarodowych, czy odmiennych stylów zarządzania realizowanych przez menedżerów na różnych poziomach w organizacji. Ponadto ewolucyjne tworzenie strategii, jak również brak jej sformalizowania w postaci dokumentu utrudnia opracowanie strategii zatrudnienia. Te i wiele innych problemów sprawia, iż zintegrowanie strategii zatrudnienia ze strategią organizacji jest zadaniem trudnym i bardzo złożonym dla kadry zarządczej.

Strategia zatrudnienia w praktyce organizacyjnej – wybrane aspekty

Strategia zatrudnienia, jako instrument zarządzania współczesną organizacją, służy realizacji długookresowych zamierzeń kierownictwa oraz aspiracji właścicieli, rady nadzorczej, czy zarządu. Chęć posiadania pracowników o dużym potencjale rozwoju, a przy tym traktowanie działów HR jako „centrów zysków” przemawia za tym, iż menedżerowie nie traktują strategii zatrudnienia po macoszemu lecz, jako ważny instrument zarządzania współczesną organizacją. Ponadto postrzeganie działów HR jako „kreatora wartości” zaświadcza o tym, że dla pracodawcy: generuje on wartość ekonomiczną z pozyskania talentów, natomiast z punktu widzenia pracownika: generuje ofertę kariery zawodowej poprzez tworzenie wartościowych miejsc pracy. Pocięszające jest to, że lata doświadczeń organizacji i badań empirycznych sprzyjają poprawie sfery zatrudnienia.

Dla przykładu, wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2007¹⁰ r. na grupie 253 przedsiębiorstw z terenu naszego kraju, wskazują, że 70 % badanych organizacji posiada strategię HR i większość z nich aktualizuje tę strategię. Natomiast zaledwie w 2% z badanych przypadków strategia nie jest aktualizowana. Jakkolwiek badane organizacje nie są przygotowane do natychmiastowego zwiększenia zatrudnienia, z uwagi na to, iż nie posiadają we własnych zasobach kadry rezerwowej i sukcesorów, którzy mogliby kontynuować realizację dotychczasowych celów organizacji.

Inne badania przeprowadzone na grupie specjalistów oraz pracowników wykonawczych (również w roku 2007¹¹) wskazały na inne aspekty stra-

¹⁰ Na podstawie raportu z badań przeprowadzonych w 2007 roku przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim nt. *Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce*.

¹¹ Na podstawie raportu z badań nt. *„Kompetencje i dobór pracowników wykonawczych i specjalistów”*, [w:] (red.) M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 150, 156.

teorii zatrudnienia. Mianowicie określono najczęściej wykorzystywane źródła rekrutacji zewnętrznej, takie jak: własna strona WWW organizacji, ogłoszenia w prasie oraz portale internetowe. Natomiast nadal popularną metodą selekcji kandydatów na wskazane stanowiska pracy były dokumenty aplikacyjne (CV, listy motywacyjne), świadectwa, dyplomy oraz referencje. Niechętnie badani pracodawcy korzystali z próbek pracy, wywiadów biograficznych, czy też metody AC. Z analizy strategii zatrudnienia specjalistów i pracowników wykonawczych zatrudnianych na terenie całej Polski można wysnuć wniosek, iż organizacje coraz chętniej korzystają z dobrodziejstwa mobilności Internetu, własnych serwisów rekrutacyjnych i innych będących do dyspozycji organizacji, ale i mobilnych dla kandydatów.

Należy również przedstawić cząstkowe wyniki z badań empirycznych prowadzonych w 2008 r. przez autorkę w średnich i dużej wielkości organizacjach na obszarze regionu „Polski Wschód”. Z badań tych wynika, iż strategia zatrudnienia jest formułowana na podstawie planów i intuicji zarządu, rady nadzorczej, dyrektora generalnego, czyli menedżerów z najwyższego szczebla zarządzania organizacją. Jednakże jest ona aktualizowana nieregularnie, w zależności od potrzeb organizacji (ale nie dłużej jak co trzy lata). Czynniki decydującymi o jej zmianie, lub aktualizacji jest konieczność zachowania równowagi zatrudnienia, a także rozwój organizacji, czy też jej restrukturyzacja. Formułowanie strategii odbywa się na najwyższym szczeblu w strukturze organizacyjnej i jest ona zespółona z formułowaniem wizji, misji, celów strategicznych, ale i z uwzględnieniem uwarunkowań rynku pracy. Kontrola sukcesywnie odbywa się przez kierownictwo najwyższego i średniego szczebla zarządzania, a kluczowymi stanowiskami, w perspektywie długoterminowej, są właśnie menedżerowie najwyższego szczebla, wraz ze specjalistami i ekspertami. W badanych organizacjach dominujące znaczenie odgrywa zatem rekrutacja „wąska”, natomiast ogólnie rzecz ujmując zmiany w zatrudnieniu wyrażają się w jego zwiększaniu (najczęściej do 25%). Kluczowe znaczenie w życiu badanych organizacji mają również relacje organizacji z otoczeniem, takie jak: udział w partnerstwie lokalnym oraz ścisła współpraca z doradcami zawodowymi.

Te i inne wyniki badań empirycznych zaświadczać o zainteresowaniu tematyką zatrudnienia, z uwagi na funkcjonowanie organizacji w warunkach globalnej niestabilności. Problemy dotyczące strategii zatrudnienia są również przedmiotem zainteresowania: Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP, z ang. ILO – International Labour Organization), Organizacji Współpracy Gospodarczej Rozwoju (OECD), Unii Europejskiej (UE) oraz krajowych programów pomocowych (Narodowy Plan Rozwoju – obszar zatrudnienia i Narodowa Strategia Spójności oraz SPO RZL, PO KL i inne) – wspierających strategię zatrudnienia organizacji w Polsce (i nie tylko). Ponadto przystąpienie Polski w maju 2004 roku do Unii Europejskiej otworzyło także przed społecznością lokalną i podmiotami z rynków lokalnych ogromne możliwości w sferze zatrudnienia, szczególnie w postaci finansowych, jak i instytucjonalnych form wsparcia UE, takich jak: Europejski Fundusz Społeczny, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, czy Europejskie Służby Zatrudnie-

nia. Zmiany na rynku pracy wynikające z cech otoczenia współczesnej organizacji, takich jak: niepewność co do przyszłych wydarzeń, przyczyn i ich skutków, wzrost intensywności otoczenia, jego złożoność i wzrost stopnia zróżnicowania – determinują sferę zatrudniania.

Konkludując, menedżerowie zarządzający organizacjami w warunkach zmiennego otoczenia przykładają większą wagę do kwestii pozyskania i posiadania kapitału ludzkiego. Rozważania teoretyczne, jak i zaprezentowane wyniki badań empirycznych wskazują, że strategia zatrudniania może i stanowi „punkt oparcia” w obszarze strategii funkcjonalnych. W organizacji istnieje hierarchia instrumentów zarządzania ważna z punktu widzenia funkcjonowania i perspektywicznego rozwoju organizacji. Niewątpliwie strategia zatrudnienia w ujęciu dynamicznym, jako instrument zarządzania organizacją ewoluuje i nabiera coraz większego znaczenia. Ponadto specyfika organizacji, jak i warunki w jakich przyszło funkcjonować podmiotom gospodarczym, stanowią o większym znaczeniu tak monitorowania, implementacji, jak i ciągłej kontroli strategii zatrudnienia – strategii stanowiącej źródło realizacji perspektywicznych zamierzeń współczesnej organizacji.